

## 第6次中期業務運営方針についての実施評価

茨城県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献して参りました。

令和3年度～令和5年度の中期事業計画に対する実施評価は以下のとおりです。なお、実施評価に当たりましては、鎌田彰仁茨城大学名誉教授、(委員長)、水口二良弁護士、井上雅裕公認会計士により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ、作成いたしましたので、ここに公表いたします。

### 1. 業務環境

令和3年度の茨城県内の経済は、「新型コロナウイルス感染症の影響から、サービス消費を中心に引き続き厳しい状況にあるが、基調としては持ち直している」とされてきましたが、年度末においては、「基調としては持ち直しているが、新型コロナウイルス感染症の再拡大の影響から、一部に一服感がうかがわれている」とし、判断が引き下げられました。

令和4年度においては、5月には、「新型コロナウイルス感染症の影響などから引き続き厳しい状況にはあるが、基調としては持ち直している」と判断はやや引き上げられました。その後、判断は据え置きで推移し、年度末には、「資源高の影響などを受けつつも、新型コロナウイルス感染症の感染抑制と経済活動の両立が進むもとで、基調としては持ち直している」と判断は据え置きとなりました。

令和5年度においては、9月には、「物価上昇や海外経済減速の影響を受けつつも、緩やかに回復している」と判断は引き上げられましたが、年度末には「ペースを鈍化させつつも、緩やかな回復を続けている」とされ、やや判断が引き下げられました。

県内中小企業者を取り巻く経営環境は、緩やかな回復を続けているものの、原材料価格高騰や人手不足等の影響により、厳しい状況が続きました。

### 2. 中期業務運営方針についての評価

#### (1) 新型コロナウイルス感染症に対応した政策保証等の活用と企業・地域ニーズに即した保証制度の推進

令和3年度以降、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、中小企業者自身の経営改善の促進を図るため、中小企業再構築促進事業や伴走支援型特別保証制度創設などの政策が打ち出されたことから、当協会においても資金繰り支援に加えて、中小企業者の事

業の継続・発展に向けた支援を実施しました。令和5年5月に新型コロナウイルスの感染法上の位置づけが5類に見直されて以降は、社会経済活動の正常化が進み、県内経済も緩やかな回復基調となりましたが、構造的な人手不足に加え、国際情勢の変化などを背景とした原材料価格高騰や物価高、頻発する自然災害など、県内中小企業者を取り巻く環境は厳しい状況が続いたことから、経営安定関連保証や伴走支援型特別保証、災害関係保証などの政策的保証制度を活用し、約定返済負担の軽減につながる既存の融資の借換えを伴う資金調達を推進することで、中小企業者の資金繰りの安定を積極的に支援しました。

コロナ禍において新たな成長や状況の打開などに向け、新規事業分野への進出や業態転換等の事業再構築に取り組む中小企業者に対しては、利子補給や保証料補助がある県新分野進出等支援融資を活用し、それらの取り組みを支援しました。また、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた観光関連事業を営む中小企業者については、令和5年6月に、茨城県、栃木県、群馬県の3つの信用保証協会が連携した「北関東観光連携保証（ぐいっと北関東）」を創設し、ポストコロナ時代における地域経済の活性化の後押しに取り組みました。

令和5年6月の梅雨前線による大雨及び台風第2号による災害や、同年9月に発生した台風13号により被害を受けた中小企業者に対しては、保証料率を引き下げた独自制度の創設や、県災害対策融資（令和5年大雨及び台風2号・台風13号災害特例）により、復旧に向けた支援を行いました。

事業が軌道に乗るまで資金調達を行うことが難しい創業者に対しては、創業関連保証や経営者保証を不要とすることで積極的な事業展開を後押しするスタートアップ創出促進保証、経済環境の変化などによる影響を受けやすい小規模事業者に対しては、小口零細企業保証などを活用しながら、企業の成長や持続的発展を支え、地域の活性化を図りました。

その結果、令和3～5年度の保証承諾は、50,105件、5,873億円となりました。

制度名	R3～R5年度保証承諾		H30～R2年度比（%）		備考
	件数	金額(億円)	件数	金額	
経営安定関連保証	16,585	2,783	49.9	52.4	
伴走支援型特別保証（注1）	12,797	2,508	/	/	国からの保証料一部補助あり。既保証の借換え等に利用された。
県新分野進出等支援融資（注2）	1,228	182	12,280.0	23,414.7	県の利子補給や保証料補助の効果もあり、急増した。
県災害対策融資（注3）	112	13	/	/	被災企業の復旧資金等に活用された。
創業関連保証	1,957	121	181.2	181.3	県の保証料補助と保証料引下げの効果もあり、増加した。
借換保証	13,328	2,494	62.7	79.5	資金繰り安定を図るための制度として、引き続き有効に活用された。
北関東観光連携保証	5	1	/	/	観光関連事業に活用された。
<b>全体</b>	<b>50,105</b>	<b>5,873</b>	<b>56.4</b>	<b>53.7</b>	

注1：令和3年4月から取扱開始。県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）を含む。

注2：令和2年8月保証申込受付分から令和5年3月31日融資分について、県が3年間の利子補給、保証料5割補助を実施。

注3：令和5年6月に制度を創設し、令和6年3月31日保証申込受付分で制度取扱終了。

コロナ禍における中小企業者の実情やニーズを把握し、事業内容や成長可能性を適切に評価する事業性評価に取り組むため、オンラインや現地調査による企業面談に努めました。

また、紙媒体で発行していた信用保証書については、保証承諾から融資実行までのリードタイム短縮のため、電子での交付サービス導入を推進したほか、信用保証委託申込書や信用保証依頼書等の押印廃止や信用保証委託契約書の徴求時期の変更（保証申込時から貸付契約締結時に変更）など、保証利用者目線での利便性向上を図りました。

金融機関との連携強化を目的とした本部や営業店との階層別情報交換会や意見交換会は、従前より積極的に取り組んできたところではありますが、金融機関においても外部との接触を控える動きが続いたため、対面による開催のほか、オンラインにより本部と営業店とを繋いで行うなど、感染防止に努めながら実施しました。なお、令和5年度からは、対面での開催を本格的に再開し、中小企業支援の共通認識を深めるとともに、協調融資などの推進などに努めました。

新型コロナウイルス感染症により多大な影響を受けた中小企業者に対する資金繰り支援だけでなく、ポストコロナ時代における事業転換や生産性向上を後押しするため、関係機関と連携しながら中小企業者の資金需要を的確に捉え、経営支援につながるような保証提案をしていくことも必要です。

## （２）関係機関との連携強化と中小企業者の本業を支える経営支援の充実

中小企業支援機関が一堂に会して意見交換を行う場として、当協会が事務局となり「茨城県中小企業支援ネットワーク会議」を毎年開催し、中小企業支援施策等に関する講演や意見交換を行うことで、連携支援にかかる情報共有を行いました。

茨城県産業会館産業支援団体連絡会議（茨城県、商工会連合会、商工会議所連合会、いばらき中小企業グローバル推進機構、中小企業団体中央会、当協会で構成する連絡会議）を令和3年度～令和5年度に計5回開催し、新型コロナウイルス感染症の影響に対応した保証制度や茨城県の中小企業支援施策、各中小企業支援機関の方針・事業実施項目等について情報共有を行いました。

令和4年9月には、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響等に苦しむ中小企業者の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促進するにあたり、連携を一層強化して対応すること等を目的に、関東経済産業局、水戸商工会議所、茨城県中小企業活性化協議会、当協会の4団体で「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を締結しました。

創業支援については、各市町村が実施する創業支援ネットワーク会議への出席と併せ、創業セミナーへの講師派遣や創業相談会に参加

するなど、関係機関との連携した創業支援に努め、当協会主催の創業セミナーについても、令和3年度～令和5年度に計8回開催しました。

経営改善支援については、経営支援強化促進補助事業を活用し、条件変更実施先や、新型コロナウイルス感染症等の影響を受けている業種を営む先など、状況に合わせて支援対象先の見直しを行いながら、中小企業診断士などの外部専門家の派遣を行うなど、中小企業者の経営改善に向けた支援に積極的に取り組み、令和3年度～令和5年度に合計120企業に対して外部専門家の派遣を行いました。

加えて、約定返済が1～2か月程度の延滞している先に対しては、専任者によるきめ細やかな期中管理を行うことにより、令和3年度～令和5年度で33企業について正常化が図られました。

また、中小企業者の早期の経営改善の取り組みを後押しするため、取引金融機関等との意見調整の場として、保証協会が事務局となって実施する経営サポート会議を、令和3年度～令和5年度に94回開催し、経営改善が必要な企業の資金需要に対しては、経営改善サポート保証を令和3年度～令和5年度で合計98件、27億円承諾しました。

さらに、事業承継支援として、茨城県事業承継支援ネットワーク連絡会議に出席し、中小企業者の経営課題となっている事業承継に対して、意見交換を行いながら関係機関との連携を図るとともに、事業承継に課題を抱える先を訪問し、「事業承継診断票（事業承継ガイドラインの制定フォームを使用）」に基づいたヒアリングを660企業（令和3年度～令和5年度）に実施しながら、事業承継に向けた準備の必要性を伝え、茨城県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関の案内を行いました。

経営改善支援・事業承継支援の取り組み	令和3年度～令和5年度 実績
延滞先の正常化	33企業
外部専門家派遣	120企業（601回）
経営サポート会議の開催	94回
事業承継診断表に基づくヒアリング	660企業

債権放棄や不等価譲渡等を伴う抜本的な事業再生支援については、再生支援機関（茨城県中小企業活性化協議会等）と連携し各種再生スキームに基づき、令和3年度～令和5年度で13企業について、再生計画等に基づく求償権放棄（第二会社方式を含む）や不等価譲渡を行いました。

なお、経営支援業務に関する定量的な効果検証に向けた試行・準備として、外部専門家派遣を行った178先に対しアンケートを行い、104先（回答率58%）から回答を受領しました。回答があった104先のうち、96先（92%）が外部専門家派遣に満足していると回答し、

外部専門家による指導の具体的な効果として、数値面では「売上高が増加した」「経費削減につながった」、定性面では「経営に対する意識が変わった」「既存事業（商品）のPRにつながった」との回答が多くなっています。

信用保証協会法の改正により、事業目的に経営支援が追加されてから6年が経過しましたが、今後ますますの支援態勢強化が求められることから、金融機関や中小企業支援機関との連携をさらに推し進め、企業のライフステージに応じた支援メニューの充実に努めていくことが必要です。

### （3）求償権回収の最大化・効率化

期中管理部門との連携や求償権情報の早期把握と有効な法的措置の実行、個別案件のヒアリングと進捗管理の徹底など、効率的な回収業務に取り組みましたが、不動産担保に依存しない保証や第三者保証人の原則非徴求により、回収可能性の低い求償権が増加するなど、回収部門を取り巻く環境は厳しい状況が続きました。

回収の最大化を図るため、効率的な回収業務に取り組みましたが、3か年間の求償権回収総額は65億円（令和3年度23億円、令和4年度22億円、令和5年度20億円）にとどまりました。

また、事業継続中で、十分に再生の見通しがある求償債務者に対しては、求償権消滅保証の活用による事業再生や、多額の保証債務を抱え、将来的な解決が見込めない連帯保証人に対しては、一部弁済による保証債務免除や経営者保証ガイドラインによる保証債務の整理の申し出への対応を実施しました。

求償権回収の最大化・効率化の取り組み	令和3年度～令和5年度 実績
法的措置の実行（うち事前求償権の行使）	1,296件（20件）
管理事務停止措置	3,653件
求償権消滅保証の活用による事業再生	3企業 102百万円
一部弁済による保証債務免除	174件
経営者保証ガイドラインによる保証債務免除	108件

引き続き求償権回収を取り巻く環境は厳しい状況となっていることから、効率的な回収業務に取り組みながら、回収の最大化を図るとともに、債務者、連帯保証人等の実情に応じた適切な対応が不可欠です。事業継続中の債務者には求償権消滅保証活用した事業再建を促すとともに、多額の保証債務を抱え、将来的に完済が見込めない連帯保証人に対しては、一部弁済による保証債務の免除を実施し、回収

が困難視される先については管理事務停止を行いながら、回収業務を効率化していくことが必要です。

#### (4) 健全な協会経営の実現

人材を最も重要な経営資源と位置づけ、新規採用、中途採用にて職員を計画的に採用しました。併せて、当協会の社会的使命を遂行する高い行動力と社会変化に対応できる変革能力のある人材を育成するために課題別や階層に応じた内外研修を実施しました。また、職員の特性を理解し、人材育成と適材適所の配置に取り組むため令和3年度に「SPI（総合適性検査）」を実施、令和4年度に働き易く活力のある組織づくりに取り組むべく「モラルサーベイ（職員意識調査）」を実施し、その結果を踏まえて、人事考課制度の見直し等の取り組みを実施しました。また、内部文書の申請・報告の承認手続きを一部電子化したワークフローシステムを令和3年度に導入し、段階的に電子化対象項目を拡大し、業務の効率化に努めました。併せて、中小企業者により良質なサービスを提供するために経営支援業務などに人員を適材適所で配置しました。

職員の法令順守への意識を高め、コンプライアンスに対する周知徹底を図るため、定期的に課別研修を実施するとともに、外部講師を迎え、全職員を対象とした内部集合研修を実施しました。また、監事による各種の監査を実施するとともに、指導検査室による内部監査（全部署）を実施し、適正な業務運営に努めました。併せて個人情報管理の徹底のため、個人データの取り扱いに関する点検および監査について実施しました。

信用保証協会は中小企業金融のセーフティネットとしての責務を担っており、災害時等においては、地域経済活動への影響を最小限にし、企業再建の役割を果たす必要があることから、役職員全員に「事業継続計画」の要約版を配付し、災害時における行動基準の周知徹底を図りました。また、緊急事態が発生した場合における基幹システムの混乱や損失を最小限に抑えるため、当協会の本店や、保証協会システムセンター本社が被災した場合を想定し、システムのバックアップ機能を担う保証協会システムセンター九州支社への通信切替テストを行い、支社との通信が正常に機能するかどうかの訓練を実施しました。さらに、緊急時における役職員の安否等の確認のため、安否確認システムを利用した訓練を実施したほか、備蓄品の確認・入替作業等を実施しました。コロナ禍においては、時差出勤や交代勤務などを実施し、協会内外での感染拡大防止に努め、また、感染者や濃厚接触者等が発生した際のマニュアルを制定しました。マニュアルはコロナの感染状況等により都度見直しを実施しました。

中小企業者の事業継続と発展を支える信用補完制度を担うという社会的使命を果たし、公正で信頼性の高い組織体制を構築するために、研修や訓練の反復継続により、コンプライアンスや危機管理の態勢強化に努めることが必要です。

### (5) 信用保証制度の普及

「いばらきクリエイターズハウス」（茨城県のコンテンツ産業創造プロジェクト拠点施設）との連携により、イメージキャラクターを活用したPRポスターや各種保証制度のチラシを作成し、広報活動を行いました。

また、イメージキャラクターを活用し、中小企業者向けガイドブック「知って得する信用保証」を改訂しました。

茨城県との連携では、県ホームページ掲載の「中小企業支援施策活用ガイドブック」を当協会で製本し、金融機関、商工団体等の関係機関に毎年提供することで、中小企業施策のPRに協力しました。当協会の取り組みや各種保証制度、支援策を広く周知するため、月刊誌「保証だより」の発行を行い、掲載する情報を随時見直すことで、関係機関への有益な状況提供に努めました。

令和3年度から令和5年度に中小企業者向けの広報誌「I.C.G Press（各発行部数約4万部）」を3回発行し、県の融資制度や保証協会の経営支援事業、県内で活躍する企業のビジネスモデルを紹介することで認知度の向上を図りました。

さらには、スポーツ振興を通じたPR活動を行うため、スポンサー契約を平成27年4月に締結した水戸ホーリーホック（水戸市に本拠地を構えるサッカーJ2チーム）、令和元年7月に締結した茨城ロボッツ（茨城県に本拠地を置くプロバスケットボールB2チーム）共に、契約を継続しました。加えて、新たに令和5年6月に、茨城アストロプラネッツ（茨城県に本拠地を置くプロ野球独立リーグ・BCリーグに所属する野球チーム）とのスポンサー契約を締結しました。

また、スマートフォンのコミュニケーションアプリ「LINE」で公式アカウントを活用し、中小企業者、金融機関、商工団体などを対象に、保証制度や経営支援、新たな経営者保証を不要とする制度などの情報の発信を行いました。

今後も各種媒体を利用した広報活動によって、幅広い層に対して保証協会の知名度と利用度の向上を図っていくことが必要です。

### 3. 外部評価委員の意見等

- ・長期化する新型コロナウイルス感染症により大きな影響を受けた中小企業者に対し、既存の融資の借換を交えながら資金繰り支援を行ったことや、災害による被害を受けた先に対し、迅速に対応していることは評価できます。

今後は、中小企業者の収益力強化や事業継続力を高める金融支援の取り組みが必要と考えます。

- ・経営支援業務が信用保証協会の業務として追加されてから6年が経過し、コロナ禍を経て今まで以上に経営支援業務に積極的に取り組むことが求められている中、金融機関や中小企業支援機関との連携を密にし、より積極的な経営支援を行う態勢を整えていることは評価できます。企業のライフステージに応じた、より一層きめ細やかな経営支援に期待します。

- 回収環境が一段と厳しくなる中で、効率性を重視しつつ回収の最大化を図ることが重要です。また、企業の再建や個々の保証人の実情に応じた対応に努めていくことに期待します。
- 安定した協会運営を実現するためには、将来を見据えた「人材」の採用・育成が必要不可欠です。長期的展望に立って採用を行うとともに、OJT や内外研修を継続的に実施し、信用保証協会に対する社会的要求に応えられる人材の育成に努めていただきたい。  
また、職員が働きやすく、仕事にやりがいを感じる組織づくりは、職員の能力発揮のためにも重要であると考えます。職場環境等の改善の取り組みには、継続して取り組んでいただきたい。
- コンプライアンス態勢を強化するためには、職員の法令順守の意識を醸成するための研修を反復して行うことが大事であり、現在の取り組みを継続していただきたい。  
危機管理については、災害発生を想定した訓練を実施するなど、体制維持に努めていることは評価できます。新型コロナウイルス感染症への対応など、想定外の事態にも的確に対応し、業務の継続性が維持されました。引き続き「事業継続計画」の実行性を高めていく不断の努力が必要です。
- 広報活動については、新聞、ラジオ、広報誌、スマートフォンアプリ「LINE」など各種媒体を活用した広報活動のほか、企業に直接情報を提供するなど積極的に取り組んでおり評価できます。またスポーツ振興を通して地域活性化にも取り組んでおり、引き続き広報活動の充実に努めていただきたい。